для поддержки системы показателей и маркетинга. Кроме того, как подсказывает опыт, большинство маркетеров в таких компаниях вынуждены обрабатывать слишком много информации и не знают, с чего начать процесс измерения, направленный на получение реальных результатов. 55% менеджеров сообщают, что их персонал не понимает сути таких показателей, как чистая приведенная стоимость и пожизненная ценность клиента (эти финансовые показатели обсуждаются в главах 5 и 6).

Не стоит расстраиваться, если ваша организация относится к тем 80%, которые не используют маркетинг, основанный на данных, и вы незнакомы с маркетинговыми показателями. Эта книга о простых секретах лидеров. Я познакомлю вас с понятными показателями, инструментами, примерами и планами действий. Благодаря ей вы научитесь применять на практике маркетинговые показатели.

15 ОСНОВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Когда я только начинал заниматься организацией тренингов для руководителей в Microsoft (в 2003 году), некоторые из маркетеров компании предположили, что им нужно «убойное приложение» (killer app)* для расчета ROMI. Мне было забавно это слышать: сама компания уже производила убойное приложение, и называлось оно Microsoft Excel. Эта программа по работе с электронными таблицами — потрясающий инструмент.

В этой книге я сосредоточусь на сравнительно простых, но эффективных показателях и общих рамках маркетинговых измерений. Excel — великолепный рабочий инструмент. Существуют и более эффективные программы и технологии, связывающие маркетинг с продажами. Они действительно полезны. Например, регрессия часто используется компаниями, торгующими упакованной продукцией, для сопоставления расходов на маркетинг

* Компьютерный сленг: программа, которая настолько необходима или желанна, что оправдывает стоимость более дорогих технологий (потребитель готов покупать дорогие компоненты, платформу, операционную систему и пр., чтобы запустить приложение). Такое приложение может приводить к существенному увеличению продаж платформы, на которой работает.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

и выручки от продаж. Однако у этих методов имеются и серьезные ограничения, в том числе необходимость наличия крупных массивов данных, которые часто недоступны многим компаниям. Я предлагаю сосредоточиться на методике маркетинговых измерений, сбалансированной системе ключевых показателей, каждый из которых связан с ценностью, и представляю подходы к анализу, достаточно понятные и простые в применении. Стоит отметить, что регрессионный анализ также полезен, и в главе 9 я расскажу о том, как медиаконгломерат Meredith использует его для прогнозирования будущих покупок клиента. Я сравню регрессионный анализ с другими методами обработки данных, например деревом решений, использующимся в компании EarthLink в целях удержания клиентов.

Вы можете сделать немало с помощью Excel, и я дам вам шаблоны для всех примеров в этой книге. Скорее всего, вы захотите автоматизировать процессы маркетинга, основанного на данных. При наличии большого числа клиентов вам наверняка потребуется маркетинговая инфраструктура, в том числе базы данных и более сложные инструменты. Об основах инфраструктуры я расскажу в главе 2, а в главе 10 подробно опишу все ее составляющие.

Я рассмотрю минимальное количество показателей (15), имеющих наибольшую ценность для маркетинга.

1. Осведомленность о бренде.
2. Тест-драйв.
3. Отток клиентов.
4. Уровень удовлетворенности клиентов (CSAT, Customer Satisfaction).
5. Доля привлеченных потребителей (для интернет-маркетинга — количество посещений).
6. Прибыль.
7. Чистая приведенная стоимость (NPV, Net Present Value).
8. Внутренняя норма доходности (IRR, Internal Rate of Return).

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

9. Окупаемость.
10. Пожизненная ценность клиента (CLTV, Customer Lifetime Value).
11. Цена за клик (CPC, Cost per Click)*.
12. Конверсия по транзакциям (TCR, Transaction Conversion Rate).
13. Возврат на инвестиции в рекламу (ROA, Return on Add Dollar Spent).
14. Доля отказов.
15. Сарафанное радио (WOM, Word of Mouth), личные рекомендации.

Повторюсь, ничего страшного, если вы не знакомы с этими показателями. Они будут подробно объяснены (с примерами) в главах 3–7.

Первые 10 показателей — классические маркетинговые. 1–5 — основные нефинансовые показатели, обсуждаемые в главах 3 и 4: они определяют эффективность брендинга, лояльность клиентов, относительную маркетинговую активность и результаты той или иной маркетинговой кампании. 6–9 — основные финансовые показатели, которые должен знать каждый маркетер. Обратите внимание, что к ним не относится возврат на инвестиции ROI (Return on Investment) — о причинах этого мы поговорим в главе 5. CLTV — основной финансовый показатель для оценки качества решений, основанных на ценности клиента. Рассказу о нем полностью посвящена глава 6.

Примерно 100 лет назад Джон Ванамейкер произнес знаменитую фразу: «Половина денег, которые я трачу на маркетинг, уходит впустую; проблема лишь в том, что я не знаю, какая именно». Не так давно один директор по маркетингу сказал мне: «Половина денег, которые я трачу на маркетинг, уходит впустую, но теперь я знаю, на что именно: на телерекламу». Его комментарий отражает важность нового канала маркетинга — сетевого (интер-

---

* Стоимость одного перехода по ссылке; влияет на частоту показа рекламного объявления на странице.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

нет и мобильная связь), а также возможность отслеживать маркетинговую деятельность в этом канале с невиданной прежде точностью.

Последние пять показателей я называю «маркетинговыми показателями нового поколения»: эффективность маркетинга поисковых машин отслеживается с помощью показателей 11–13. Доля отказов — ключевой показатель, позволяющий оценить уровень эффективности вашего сайта, а параметры новой области маркетинговых технологий — социального медиамаркетинга — можно выявить с помощью показателя 15, связанного с личными рекомендациями («сарафанным радио»). Все они будут подробно рассмотрены в главе 7. Вы можете перейти к изучению главы 7 в любое время: в ней представлены лучшие примеры работы в области интернет-маркетинга. Однако в главах 1–6 я приведу немало примеров того, как можно использовать интернет для усовершенствования традиционной маркетинговой деятельности. Начну с нескольких достаточно общих примеров маркетинга, основанного на данных, и практического использования маркетинговых показателей.

КЕЙСЫ

Итак, что делать, если вы небольшая компания с незначительной клиентской базой? Для начала можно купить списки потенциальных клиентов, которых вы хотите привлечь. Несколько лет назад я получил по почте открытку. На ее лицевой стороне было красивое изображение поля для гольфа с подписью: «Специальное приглашение для Марка». Я отметил, что реклама предназначена специально для меня.

Я тут же почувствовал себя особенным. Разумеется, сценарий всем известен — мы сортируем входящую почту по стопкам: в одну — счета, в другую — письма от родственников, в третью — всякий хлам, который обычно оказывается в ведре. Именно поэтому традиционный директ-мейл невероятно дорог (из-за высоких расходов на печать и адресную рассылку), но при этом часто неэффективен, так как потребители просто не обращают на него внимания. Однако эта открытка была необычной.

Прежде всего, откуда-то отправители знали, что мне нравится гольф (возможно, они проанализировали историю моих покупок). Кроме того, она

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

была адресована лично мне, Марку. Поэтому я отложил открытку в сторону, а не бросил сразу же в ведро. Иными словами, шансы на то, что я изучу ее оборот, выросли. На обороте обнаружилось много интересного. Там была ссылка на мою личную страницу на сайте компании-отправителя: www.название_компании.com/Mark.Jeffery.

Любой клик человека, который ввел адрес и зашел на страничку, отслеживается, и этого пользователя можно считать лидом*. Следующим шагом становится телефонный звонок, даже если пользователь не заполнил форму на сайте и не предоставил дополнительную информацию о себе. Компания получает полное право считать его потенциальным клиентом и позвонить ему по телефону, чтобы уточнить, насколько он заинтересован в ее продукции (пусть даже он и не дал своего телефонного номера). На рис. 1.1 приведен пример рекламной акции, связанной с запуском в 2008 году новой модели Porsche Turbo Cabriolet. Каждый владелец автомобиля получал по почте металлическую пластину с именной гравировкой вместе с пресс-релизом о скором запуске новой модели. В конверте был сертификат с личным паролем для входа на сайт, а в пресс-релизе говорилось: «Новый Porsche 911 Turbo Cabriolet ждет, какой цвет вы выберете для себя». На сайте клиенты могли выбрать понравившийся им цвет кузова и затем получить по почте индивидуальный постер с изображением Turbo Cab.

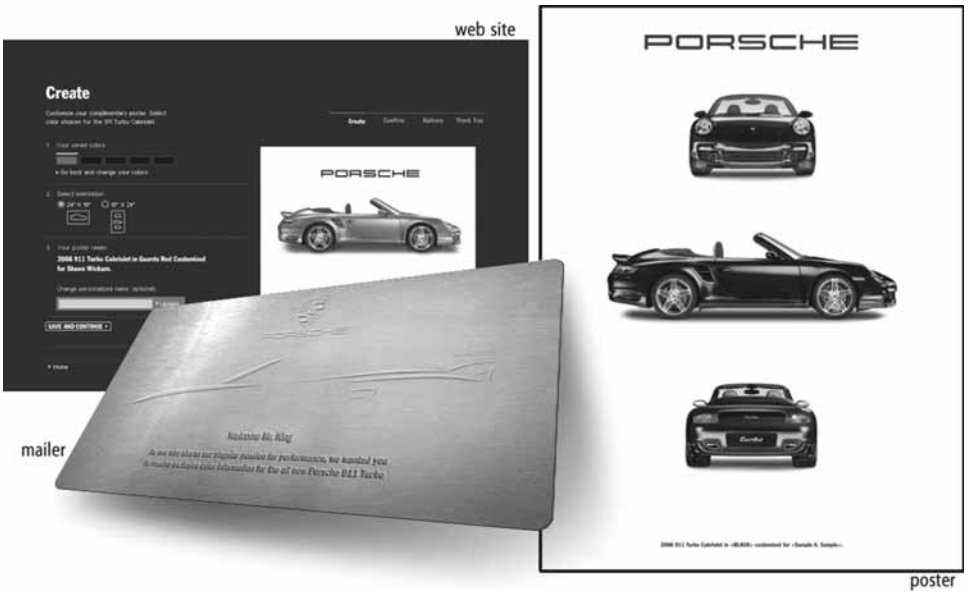
Подобный формат кампании с использованием сайта позволял отслеживать шаги пользователей на каждом этапе. В итоге на сайт зашло 2700 уникальных пользователей, а среднее время пребывания на нем составило почти 15 минут. Было заказано 5670 плакатов. Любопытно, что пользователи активно делились друг с другом информацией — почти 500 человек рассказали об акции и предложении своим друзьям (см. основной показатель № 15 — личные рекомендации, глава 7). Общий отклик по итогам кампании составил 30%, а рекламную рассылку получили 38% покупателей Turbo Cab.

---

* В данном случае — потенциальным клиентом, стимулированным к желательным для компании действиям: он уже проявил интерес и прошел по ссылке. Основное значение термина — действие, которое совершает пользователь на сайте.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Рис. 1.1. Интегрированная маркетинговая кампания по запуску новой модели Porsche Turbo Cabriolet с использованием прямой почтовой рассылки



Источник: Porsche Cars North America Marketing

Такие значения уровня отклика и времени, проведенного на сайте, поразительны, учитывая высокую цену продукта (130 тысяч долларов) и демографические характеристики целевой аудитории: это вечно занятые руководители компаний, юристы и врачи. Однако самое интересное в этом примере то, что кампания была максимально интегрирована с сайтом, что позволило отслеживать данные об ответной реакции и быстро выявлять заинтересованных лиц.

Индивидуализация и маркетинг, основанный на данных, могут иметь важное и хорошо измеряемое влияние на работу как мелких, так и крупных компаний. Очевидно, у крупных компаний есть преимущество, связанное с размером и ресурсами, но лишь немногие из них пользуются ими в своей

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

маркетинговой деятельности. Давайте рассмотрим деятельность крупной компании из списка Fortune 500, работающей на рынке B2B.

Принадлежащий компании DuPont бренд Tyvek* хорошо известен в США. Причины успеха продукта — не только инновационные свойства материала, но и инновационный характер маркетинга[1].

Упаковки Tyvek уникальны: мембраны не пропускают воду, пар испаряется изнутри, что значительно повышает износоустойчивость. Очевидно, что это свойство позволяет применять продукт во многих областях: и в упаковке, и в защитной экипировке, для производства конвертов, обложек, графических материалов и в строительстве.

Водонепроницаемость Tyvek крайне полезна в строительстве: объекты «упаковываются» в него, и влага испаряется, не попадая внутрь. Это помогает минимизировать распространение грибка и образование плесени вследствие конденсации и защитить здания от дорогостоящих повреждений. На рис. 1.2 представлен пример печатной рекламы DuPont Tyvek.

Маркетинг, основанный на показателях, начинается с того, что компания «ведет учет» для всех основных видов своей маркетинговой деятельности. В случае с печатной рекламой это сложно: реклама призвана создать и осведомленность о бренде Tyvek, и определенную вовлеченность. Кроме того, DuPont спонсирует Джеффа Гордона на гонках NASCAR.

NASCAR, американские гонки на серийных автомобилях, крайне перспективны с точки зрения маркетинга. Это самое посещаемое спортивное мероприятие в США; кроме того, наряду с «Формулой-1» они входят в тройку самых популярных телевизионных трансляций в США: их регулярно смотрит около 80 миллионов человек. Демографические характеристики телевизионной аудитории NASCAR также отражают характеристики населения США в целом (возраст, уровень доходов). Компания DuPont выступает в качестве спонсора Джеффа Гордона, который стал победителем чемпионата NASCAR

---

* DuPont — одна из крупнейших химических компаний в мире. Tyvek — диффузионная гидро-ветрозащитная дышащая мембрана, используемая в упаковке товаров и строительстве.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

четыре раза; по данным спортивных опросов зрителей ESPN*, Гордон — восьмой по узнаваемости спортсмен в США.

Рис. 1.2. Пример печатной рекламы DuPont Tyvek

Источник: DuPont Marketing

Рекламная кампания, связанная с запуском паропроницаемых мембран Tyvek Home Wrap, включала в себя нанесение на заднюю часть автомобиля под номером 24, на котором Гордон участвовал в гонках в Канзасе в 2006 году, «экрана» Tyvek, а также активную телерекламу в Канзасе на протяжении всей гонки. Телевизионная реклама была призвана повысить

* ESPN — американский кабельный спортивный телеканал.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

уровень осведомленности среди потенциальных потребителей. Тем не менее кампания в основном была нацелена на три группы потребителей из области B2B: ретейлеров, подрядчиков и других специалистов в области строительства.

На рис. 1.3 приведен пример рекламного плаката Tyvek Home Wrap, направлявшегося дистрибьюторам строительных материалов в США.

Рис. 1.3. Рекламный плакат Tyvek Home Wrap

Источник: DuPont Marketing

Представителям этих целевых групп было направлено предложение в роскошной упаковке: приглашение на гонки в выходные с возможностью лично встретиться с Джеффом Гордоном. Награду получили 24 ретейлера со всей страны, продавшие больше других продукции DuPont; 24 подрядчика, купивших больше всего продукции DuPont; и 24 специалиста, сумевших заключить наибольшее количество контрактов с ретейлерами.

Результаты кампании были впечатляющими: об участии в программе заявили 438 ретейлеров (202 новых и 236 опытных), а рост продаж за время

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

акции составил 186% (подсчитывалось количество паллет с продукцией Tyvek, отгруженных ретейлерам). Самым важным с точки зрения маркетинга, основанного на данных, было то, что DuPont вела детальный учет. Она измеряла продажи до и после кампании, что позволило ей выявить значительный прирост ROMI.

Слабое место кампании с точки зрения маркетинговых измерений состояло в невозможности адекватно оценить влияние бренда и уровня осведомленности. Тем не менее мероприятия с привлечением звезд — важный элемент брендинга. На рис. 1.4 приведен пример логотипа Tyvek, заметного на всех новых строениях, где используется продукт Home Wrap. В блоге на сайте www.NASCAR.com появилось следующее сообщение:

> *Мое лучшее воспоминание о NASCAR связано с нашим любимым пилотом Джеффом Гордоном и моим сыном Логаном. Когда Логану было 2 года, мы часто бывали в районе новостроек, и сын постоянно говорил нам, в каком доме живет Джефф Гордон. Пару месяцев мы никак не могли понять, что он имеет в виду, но каждый раз, проезжая или проходя мимо нового дома, мы слышали от сына, что здесь живет Джефф Гордон. В конце концов мы поняли, что наш двухлетний сын запомнил, какой логотип был нанесен на машину Гордона, и сопоставил его с логотипом DuPont House Wrap (Tyvek) на новых зданиях. Спасибо DuPont за этот прекрасный бренд.*

Более подробно вопросы брендинга и маркетинга осведомленности, а также показатели и методы их измерения мы обсудим в главах 3 и 4. Пока обратите внимание на то, что вся рекламная кампания Tyvek Home Wrap была разработана таким образом, чтобы можно было измерить ее результаты. Маркетинговое подразделение DuPont «вело учет», а разница в объемах отгрузок до и после кампании обосновала маркетинговые инвестиции.

Рассмотрим, как осуществляется прямая рассылка в компании Sears. Это известный ретейлер, столкнувшийся с серьезными проблемами. В результате в 2004 году он был куплен Эдвардом (Эдди) Лампертом. Ранее Ламперт уже купил обанкротившуюся сеть Kmart из расчета несколько

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

центов за каждый доллар активов. Sears начала работу в США и создала один из первых каталогов продукции в начале XX века. Благодаря этим каталогам жители отдаленных районов могли приобрести те же товары, что и жители крупных городов на востоке страны. Товары можно было заказать в местных магазинах, заказы отправлялись по почте: доставлялись паровозом в течение нескольких недель.

Рис. 1.4. Реклама Tyvek Home Wrap, которую было видно в течение нескольких недель на всех новых строительных объектах, где применяется этот материал

Источник: DuPont Marketing

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

В 2001 году[2] ежегодный доход Sears превысил 30 миллиардов долларов, и ее финансовые проблемы в первую очередь были связаны со сменой потребительских предпочтений в сторону гипермаркетов, расположенных в пригороде. Я помню, как сам в детстве получал по почте огромный каталог Sears размером с телефонный справочник и каждый раз волновался, как будто выбирал подарок на Рождество. В наши дни каталоги сменились небольшими цветными брошюрами толщиной около 20 страниц, которые вкладываются в газеты или рассылаются по почте. Ниже приведен пример прямой почтовой рассылки Sears с целью привлечь покупателей в магазины. Очевидно, что для реализации такой кампании необходимы значительный маркетинговый бюджет и анализ больших массивов данных, доступа к которым у многих читателей нет. Однако это превосходный пример. В следующей главе я расскажу, как начать работу в условиях ограниченности информации и бюджета.

Изначально маркетинговая кампания Sears включала рассылку более 250 миллионов каталогов в год для аудитории численностью 14–18 миллионов клиентов. Каждый потребитель получал более 18 почтовых отправлений. Такая рассылка обеспечивала компании рост продаж на 900 миллионов долларов в год. Она охватывала 40% домохозяйств из верхнего сегмента и составлялась с учетом новизны, частотности и цены, а также географических условий. Так, жители южных штатов, например Флориды, и жители Чикаго получали разные сообщения, поскольку погода в этих двух регионах существенно различается. Однако все жители Среднего Запада получали одинаковые послания (равно как и жители Юга).

Очевидно, что рассылка приводила к значительному росту продаж, но приносил ли прибыль такой маркетинг? Допустим, стоимость одной брошюры, с учетом тиража, составляет 1 доллар, включая расходы на печать и рассылку; соответственно, маркетинговая кампания обходится примерно в 250 миллионов долларов в год. Рассылка привела к росту продаж на 900 миллионов долларов. Маркетинговые затраты составляли примерно 25% от доходов. Маржа ретейлеров в США достаточно невелика из-за конкуренции с Wal-Mart: менее 10%. Это означает, что подобная маркетинговая программа приносит более 100 миллионов долларов убытка в год, несмотря на существенный рост объема продаж.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Руководство маркетингового подразделения компании осознало, что бизнес по старинке и привычные схемы маркетинга приведут к краху компании. В качестве решения была предложена сегментация рынка и таргетирование директ-мейла. Сама идея рыночного сегментирования не нова. Она казалась крайне сложной еще 20 с небольшим лет назад, когда данных было мало, а вычислительная мощность компьютеров была крайне невелика, — поэтому маркетеры предпочитали сосредоточиваться на трех сегментах: высшем, среднем и низшем[3]. Но в наши дни технологии хранения данных позволяют упрощать процессы сбора информации и более подробной сегментации.

Sears использовала EDW и аналитические инструменты, чтобы разделить целевую группу клиентов на 25 четко выраженных сегментов в соответствии с рядом характеристик и особенностей покупательского поведения. Брошюры были изменены: в них включили товары и разделы, подходящие для разных групп. Более того, компания отказалась от работы лишь с 40% наиболее лояльных клиентов и решила создать возможности для увеличения суммы покупки среди клиентов с более низкой ценностью, но с потенциально более высокой покупательной способностью. Что же случилось дальше? Доходы от продаж, связанные с рассылкой брошюр, достигли 215 миллионов долларов в год благодаря улучшению таргетирования и управления кампанией. Иными словами, Sears превратила проект с доходом в 900 миллионов в проект, приносивший доход в 1,1 миллиарда долларов. А главное, компания использовала детальные показатели для количественной оценки результатов. Количество визитов потребителей, получавших рассылку, в магазины выросло на 1%, средний объем покупок — на 5%, а валовая прибыль — на 2% благодаря тому, что потребителям предлагались более нужные им продукты, которые они были готовы покупать и без скидки.

Иными словами, получатели брошюр чаще приходили в магазины и больше покупали. И, что гораздо важнее, это обеспечивало существенный рост валовой прибыли. Он был связан с явлением, которое я называю «ах-вот-то-что-мне-действительно-нужно»: если вы показываете потребителям, что у вас есть продукт, который им необходим, причем в тот самый момент, когда они в нем нуждаются, то значительно повышаете шансы на то, что они его купят и вам не нужно будет устраивать распродажу.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Конечно, изменения в этом примере составили всего несколько процентов, но это уже значимый эффект, учитывая размер аудитории и сравнительно низкую величину маржи у ретейлеров. Например, даже 2% прироста валовой прибыли — существенный финансовый результат. По итоговой оценке, один только проект по улучшению таргетирования каталогов обеспечил компании NPV в размере свыше 40 миллионов долларов. Это невероятный показатель ROMI для прямой почтовой рассылки.

Вот четыре совершенно разных примера того, как можно существенно повысить результативность маркетинга. Я приведу еще много примеров. Пока же отмечу, что самая простая форма маркетинга, основанного на данных, — «ведение учета», позволяющее оправдывать инвестиции в маркетинг. Измерения помогают улучшить результаты маркетинговой работы, поскольку явно показывают, что работает, а что — нет. Они позволяют убедиться в том, что бюджеты направляются именно на измеримые действия. На следующем уровне маркетинг, основанный на данных, использует различные аналитические механизмы для кардинального повышения эффективности. И эти механизмы принесут отличные результаты и крупным, и небольшим компаниям.

Майкл Портер* по праву считается отцом современной конкурентной стратегии[4]. В работах Портера описан анализ пяти сил — методика для определения стратегии фирмы на основе анализа действий конкурентов и рынка. Он определяет устойчивое конкурентное преимущество как сочетание видов деятельности, которые сложно копировать. На самом высоком уровне стратегическое преимущество маркетинга создается за счет взаимодействия факторов (действий), которые сложно копировать. Маркетинг, основанный на данных, вместе с измерениями становится важным элементом этой деятельности.

---

* Майкл Юджин Портер (род. 1947) — специалист в области экономической конкуренции, автор теории конкурентных преимуществ, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса. Его модель пяти рыночных сил включает новых конкурентов; существующих конкурентов; конкурентов, предлагающих продукты-заменители; поставщиков и покупателей.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

МАРКЕТИНГОВЫЕ БЮДЖЕТЫ: КЛЮЧЕВЫЕ РАЗЛИЧИЯ ЛИДЕРОВ И ОТСТАЮЩИХ

Чтобы лучше понять суть маркетинговых измерений, я провел исследование под названием «Рентабельность инвестиций в стратегическом маркетинге: мифы и реальность». Оно было посвящено изучению процессов, необходимых для улучшения маркетинговых результатов и ROMI. Мы провели интервью с руководителями маркетинговых подразделений (ведущими специалистами по маркетингу) компаний типа Best Buy, Microsoft, Continental Airlines, HP, Dell, Lowe's и многих других. Это помогло обозначить нужное направление и позволило команде сформулировать основные проблемы. Затем мы создали опросник, в котором собраны лучшие методики, полученные в ходе интервью. Разослав по почте 2000 обзоров, мы получили 254 ответа; 92% респондентов сообщили о том, что занимают в своих компаниях должность директора по маркетингу, CEO* или их непосредственных подчиненных. Средний годовой доход компаний, участвовавших в исследовании, составлял 5 миллиардов долларов, а средний маркетинговый бюджет — 222 миллиона; в зону исследования попали инвестиции в маркетинг, составившие в совокупности 53 миллиарда долларов в год. Респонденты представляли в основном крупные компании, но, как я покажу ниже, многие наши наработки подходят не только для крупных, но и для небольших компаний.

Первые два вывода из исследования уже были изучены нами в первой части этой главы: подавляющее большинство маркетинговых подразделений не «ведет учет» и не пользуется всеми данными и аналитическими инструментами. Следующим открытием было то, как организации используют маркетинговые бюджеты. Если вы спросите директора по маркетингу типичной компании, каким образом он тратит бюджет, то услышите в ответ проценты и суммы, потраченные на телевизионную, печатную, интернет-рекламу, директ-мейл и телемаркетинг и т. д. Однако такая разбивка не вполне полезна, так как она не позволяет нам понять, что в точности организации

* Chief Executive Officer, CEO (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

делают со своими деньгами; иными словами, в чем заключается ожидаемый результат маркетинговых действий.

Мы в своем исследовании решили выяснить, в чем состоит изначальная цель маркетинговых инвестиций. В частности, мы определили общие направления инвестирования — стимулирование продаж, брендинг и осведомленность, связи с клиентами, формирование рыночной ниши, а также развитие инфраструктуры и мощностей. Эти направления мы определили следующим образом:

— *Стимулирование продаж.* Этот вид маркетинговой деятельности направлен на повышение доходов в короткий срок после проведения маркетинговой кампании. Примеры такой деятельности — распродажи, купоны, мероприятия и акции.

— *Брендинг и осведомленность.* Эти виды маркетинговой деятельности помогают повысить уровень осведомленности о бренде и могут включать генеральное спонсорство спортивных соревнований, титульное спонсорство мероприятий* или объектов недвижимости (строительства), а также рекламу (телевизионную, печатную, в интернете и по электронной почте), призванную повысить уровень узнаваемости, а не сообщить о распродаже или сезоне скидок.

— *Связи с клиентами.* Маркетинговая работа в этом направлении сосредоточена на создании личных связей с клиентами. Благодаря этому можно повысить уровень лояльности и вовлеченности клиентов. Примером могут служить благодарственные письма после совершения покупки и программы лояльности, например сопровождение.

— *Создание рыночной ниши.* Этот вид маркетинговой деятельности призван подготовить рынок к восприятию товара или услуги, часто с помощью независимых рекомендаций третьих лиц. Примерами деятельности в этом направлении могут быть отношения

* Вид спонсорства, при котором название организации-спонсора включается в название проекта.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

с аналитиками компаний, работающих на рынке B2B, а также записи в блогах, влияющие на восприятие конечных пользователей.

— *Инфраструктура.* Средства направляются на развитие технологий и обучение маркетингу. Примеры — инвестиции в EDW, аналитические инструменты и программы управления маркетинговыми ресурсами.

Затем мы попросили респондентов сказать нам, какая доля их бюджетов относилась к каждой категории. На рис. 1.5 приведены средние показатели разбивки бюджетов по этим направлениям на основе данных 254 респондентов. Стимулирование продаж — это маркетинг, призванный повышать продажи в краткосрочной перспективе, и в среднем на эту категорию приходится 52% всех расходов. Расходы, связанные с брендингом и повышением осведомленности, составляют 10%, а расходы на работу с клиентской базой — 12%. На развитие инфраструктуры, мощностей, технологий и обучение тратится еще 14% бюджета.

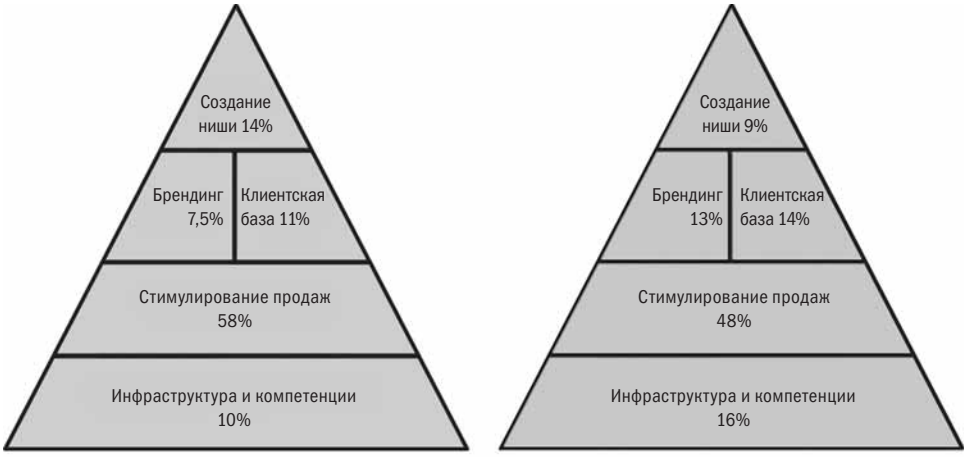
Рис. 1.5. Средние значения распределения инвестиционного маркетингового портфеля (%)

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Первое очевидное наблюдение — примерно 50% маркетинговых бюджетов направляется на стимулирование продаж. Эти виды деятельности (продажи со скидкой, купоны или специальные акции) предназначены для повышения выручки вскоре после проведения мероприятий (при расчете купонами на кассе или посещении магазина в дни скидки, о которых потребитель узнал из рекламы). По определению, если вы знаете доходы от продаж, обусловленные маркетинговой деятельностью, и расходы на маркетинг, то можете использовать финансовые показатели для количественной оценки своей деятельности. Финансовые показатели помогают оценить примерно 50% всей вашей маркетинговой деятельности.

В начале этой главы мы обсудили различия между компаниями, понимающими и не понимающими суть маркетинга. На рис. 1.6 изображен портфель маркетинговых инвестиций для компаний, относящихся к 25% самых успешных и самых неуспешных (суть маркетингового различия показана достаточно наглядно).

Рис. 1.6. Данные исследования, подтверждающие наличие «маркетингового разделения»



Менее успешные компании — расходы на 4,4% ниже среднего

Более успешные компании — расходы на 20% выше среднего

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Прежде всего обратите внимание на то, что неуспешные компании тратят на маркетинг в целом на 4% меньше среднего значения, а самые успешные — на 20% больше среднего. Более того, менее удачливые компании больше тратят на стимулирование продаж. Насколько больше? Примерно на 10% всего маркетингового бюджета; иными словами, 58%, а не 48%, как их более успешные конкуренты. Также следует отметить, что результативные компании больше вкладывают в брендинг и развитие клиентской базы — не менее 27% (менее эффективные — 18,5%). И наконец, успешные компании тратят значительно больше на развитие маркетинговой инфраструктуры — 16% против 10% у отстающих[5]. В совокупности все эти данные подтверждают гипотезу о том, что лидеры меньше инвестируют в создание спроса, а больше — в брендинг и развитие клиентской базы. Также лидеры тратят больше средств на инфраструктуру, которая обеспечивает маркетинг, основанный на данных.

В целом исследование показывает, что маркетинговое разделение — вполне реальное явление и что существует значительная разница между лидерами и отстающими. В главе 11 я более подробно расскажу о нашем исследовании и покажу, что лидеры уже разработали процедуры, позволяющие оптимизировать управление маркетингом. Благодаря этим процедурам и различиям в расходах лидерам удается наращивать объемы продаж и показывать лучшие финансовые результаты. Неудивительно, что ключевые маркетинговые процессы включают метрики для «ведения учета» и использование маркетинга, основанного на данных.

ИСПОЛЬЗУЕМ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ЧТОБЫ ПЕРЕЖИТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС

В сложные времена естественная реакция руководителей — резко урезать расходы. Это может серьезно повлиять на деятельность компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Маркетинговые расходы сокращаются, поскольку возврат вложений сложно оценить. Однако существует прямая зависимость между инвестициями в маркетинг и результатами работы во время и после кризиса.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Исследование показывает, что лучшая стратегия — повышение расходов на маркетинг. В ходе изучения кризисов в США исследовательский центр McGraw-Hill Research проанализировал деятельность 600 компаний из 16 различных отраслей по стандартной промышленной классификации SIC за период с 1980 по 1985 год[6]. Результаты показали, что компании, сохранившие или увеличившие статью расходов на рекламу в период кризиса 1981–1982 годов, обеспечили себе значительный рост объемов продаж как во время кризиса, так и в три последующих года (в отличие от компаний, которые отказались от расходов на рекламу или значительно их урезали). К 1985 году продажи компаний, использовавших во времена кризиса агрессивный подход к рекламе, выросли на 256% по сравнению с теми, кто не смог удержать свои расходы на рекламу на прежнем уровне или повысить их.

Как ни парадоксально, лидеры рынка активно инвестируют в маркетинг даже в период экономического спада. Анализируя кризис 1990–1991 годов, Penton Research Services и Coopers & Lybrand вместе с Business Science International[7] обнаружили, что более эффективные компании сосредоточивались на создании сильной маркетинговой программы. Это позволило им укрепить клиентскую базу, поглотить бизнес менее агрессивных конкурентов и обеспечить дальнейший рост по выходе из кризиса.

Вот лишь несколько примеров.

— В 2001 году, в период кризиса в сфере информационных технологий, компания Intel инвестировала 2 миллиарда долларов в новое оборудование по производству микрочипов и принялась агрессивно продвигать на рынке двухъядерную технологию с целью перехвата доли рынка у своего конкурента — AMD.

— В 2008 году, через три года после начала кризиса строительной отрасли, компания Johnson Controls развернула рекламную кампанию под лозунгом «Ingenuity Welcome» («Да здравствует изобретательность»). Кампания, предполагавшая активное использование традиционных медиа и сети, наглядно продемонстрировала, какие усилия тратит организация на создание энергосберегающих устройств.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

— Для Hanley Wood, одного из самых успешных издателей в секторе B2B в последнее десятилетие, наступают трудные времена. CEO Фрэнк Энтон признает, что его компания раздавлена экономическим спадом, однако при этом утверждает, что она продолжает агрессивно инвестировать в цифровой маркетинг, рекламу в журналах и мероприятия[8].

— Еще один пример — Revlon и Philip Morris во времена кризиса 1970 года: обе компании увеличили объемы рекламы, чтобы расширить долю рынка. В первом квартале 2009 года возросли расходы на рекламу в Procter & Gamble, PepsiCo, Verizon и NewsCorp Media, невзирая на обвал на финансовых рынках и кризис.

Расходы на маркетинг для повышения эффективности деятельности не ограничиваются периодами кризиса. Как я неоднократно еще замечу, реальные результаты достигаются как в хорошие, так и в плохие времена, если вы вкладываете средства и применяете принципы маркетинга, основанного на данных.

Первый шаг: определение стратегии маркетинга, основанного на данных

Я уже говорил, что устойчивое конкурентное преимущество создается за счет сочетания процессов, которые сложно скопировать, и существуют различия в маркетинге лидеров и отстающих. Кто-то может подумать, что преодолеть пропасть «маркетингового различия» невозможно, так как лидеры уже обладают возможностями, которые сложно скопировать. Я же считаю, что лидеры идут по тому же пути, что и остальные, и лишь незначительная часть компетенций обеспечивает им значительное повышение результативности. Понимание и внедрение этих компетенций могут обеспечить вашей организации такие же преимущества. Хитрость в том, чтобы сосредоточиться на правильных действиях.

Для начала полезно создать стратегию развития маркетинга. Использование алгоритма, изображенного на рис. 1.7, начинается с определения стратегии и целей, после чего собираются соответствующие данные.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Рис. 1.7. Методика разработки стратегии маркетинга, основанного на данных

Источник: Winer R. A framework for customer relationship management // California Management Review, 2001

«Познать себя» одновременно просто и сложно. Наше исследование показало, что проекты централизованных хранилищ данных часто терпят неудачу, поскольку руководство компании не имеет четкого представления о том, что делать с собранными данными. Иными словами, данные собираются по всему предприятию (и на это уходит много времени и денег), но компания не может понять, как их использовать. Решать эту дилемму нужно с самого начала, а до того, как вкладывать средства в создание масштабных баз данных, необходимо разработать стратегический план.

Я приведу вам много примеров того, как организации определяют свое ви́дение и стратегию маркетинга, и реализуют ее. В следующей главе и главе 6

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

есть примеры первых двух этапов работы по методике, приведенной на рис. 1.7. Я покажу вам, как нужно определять стратегию и собирать данные о потребителях. Глава 10 полностью посвящена инфраструктуре. Из нее вы узнаете, какие данные необходимы для небольших, средних и крупных клиентских баз и как их можно найти.

Многие менеджеры ошибочно думают, что для перехода к следующему шагу алгоритма, представленного на рис. 1.7, необходимо получить исчерпывающие данные. Это совсем не так. Главное — понять, какие данные важнее остальных. Нужно руководствоваться правилом 80/20: спросите себя, какие 20% данных обеспечат вам 80% ценности? Затем подумайте, каким образом получить эти данные. В крупной компании они наверняка уже имеются в двух-трех отдельных небольших базах данных. У небольших компаний может не быть доступа к крупным массивам данных. Но задайте себе еще один вопрос: какие из данных, уже имеющихся у вас или тех, которые вы можете собрать или купить, обеспечат вам максимальную ценность? В главе 2 я приведу несколько примеров того, как это можно сделать, и расскажу о работе Королевского банка Канады (Royal Bank of Canada) и авиакомпании Continental Airlines.

Следующий шаг — анализ, направленный на понимание потребителей. Рекомендую для начала воспользоваться программой Excel, если клиентов у вас не больше нескольких тысяч. Если же клиентов миллионы, то вам, скорее всего, потребуются более мощные профессиональные инструменты. Этот подход часто предполагает крайне подробную сегментацию, которая в итоге приводит к таргетированию аудитории. Чуть выше я привел пример Sears и хотел бы отметить, что работа в компании строилась именно по такому принципу: сбор данных и анализ, помогающий понять основные характеристики потребителей, затем — таргетирование и директ-мейл в соответствии с принципами маркетинга, основанного на данных.

На схеме (см. рис. 1.7) раздел «Вопросы защиты частной информации» располагается внизу. Вряд ли кто-то будет спорить с тем, что это вопрос первоочередной важности. Разумеется, защита частной жизни крайне важна; более того, ее регулирует целый ряд международных законов. В 2004 году

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

немецкая компания Metro, крупный ретейлер продуктов питания, перестала использовать радиочастотные идентификационные метки для электронного учета, так как полагала, что это может поставить под угрозу защиту личной информации клиентов. Разумеется, необходимо обратить внимание на содержание законов о защите тайны частной жизни в различных регионах (как минимум в США информацию о человеке можно купить по цене обычной футболки).

Что я имею в виду? Люди часто указывают свой адрес и другую контактную информацию в ходе промоакций в магазинах в обмен на бесплатный подарок (например, кепку или футболку) или бросают свою визитную карточку в прозрачную банку в ресторане в надежде выиграть в лотерее бесплатный обед. Подавляющее большинство жителей США хранит в своем бумажнике дисконтные карты продуктовых магазинов. Зачем? Чтобы получать в этих магазинах скидки.

Обратите внимание, что эти «карты лояльности» содержат достаточно ясное ценностное предложение, понятное каждому держателю: вы предоставляете магазину достаточно подробную информацию о том, какие покупки делаете для своей семьи, а взамен получаете скидки. Таким образом, сбор данных о пользователях (как в B2C, так и в B2B) требует ясного ценностного предложения: что это даст конечному пользователю или партнеру B2B-компании. Кроме этого, необходимо негласное соглашение о том, что данные будут надежно защищены, а их передача невозможна без согласия соответствующего лица. Именно оно и становится основой для построения доверительных отношений с клиентом.

Правила должны быть четко прописаны в вашей корпоративной политике в области защиты частной информации, а также доступны на вашем сайте и для маркетинговых служб, занятых сбором данных. Некоторые вопросы сбора данных в области B2B я освещу в следующей главе.

Приведенная на рис. 1.7 схема включает показатели, позволяющие «вести учет». Я верю, что если вы сумеете «измерить» маркетинг, то сможете и контролировать его, а следовательно, серьезно улучшить показатели своей деятельности. В следующей главе описано несколько стратегий, которые помогут вам преодолеть пять основных препятствий к маркетингу,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

основанному на данных. В главе 3 приведена методика маркетинговых измерений, основанная на 10 классических маркетинговых показателях. В части II более подробно рассказывается обо всех 15 наиболее значимых показателях.

В 1974 году в розничной торговле появились сканеры штрихкодов, и впервые стало возможно отслеживать покупки каждого отдельно взятого потребителя непосредственно в точке продаж. Эта технологическая инновация подстегнула «маркетинговую науку», то есть идею, что маркетеры могут дать количественную оценку своим шагам с помощью аналитических принципов. В наши дни, благодаря интернету и сетям сотовой связи, вновь отмечается прогресс в области сбора информации о взаимодействии потребителей с компаниями. Я часто говорю своим студентам, что именно сейчас лучшее и самое интересное время для занятий маркетингом. Новые подходы к работе и новая инфраструктура для сбора данных о потребителях полностью меняют правила игры, и у тех, кто способен действовать на основании нового знания и более глубокого понимания происходящего, появляется масса возможностей.

ВЫВОДЫ

— Существуют различия между компаниями, которые применяют маркетинг, основанный на данных, и теми, которые его не используют. С помощью 15 основных показателей можно дать количественную оценку подавляющему большинству маркетинговых действий.

— Исследование показывает, что компании, которые «ведут учет» в маркетинге, демонстрируют лучшие финансовые и рыночные результаты по сравнению с компаниями, которые этого не делают.

— Эффективные компании тратят больше денег на брендинг, развитие клиентской базы и технологий маркетинга, основанного на данных, и значительно меньше — на стимулирование продаж.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

— Устойчивое конкурентное преимущество, создаваемое маркетингом, имеет в своей основе сочетание видов деятельности, которые сложно копировать.

— Существует методика разработки стратегии маркетинга, основанного на данных. На начальном этапе работы вся информация вам не нужна.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание, рецензии и купить на сайте

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Mifbooks Mifbooks Mifbooks

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР
Максимально полезные книги